

中小企業の事業承継 —企業パネルデータを用いた分析¹—

神戸大学経営学研究科准教授

原 泰 史

1. はじめに

中小企業を立ち上げた、あるいは中小企業を受け継いだ経営者が次代へと事業を承継する過程では、多くの企業が後継者の不足に直面する。中小企業庁による2024年時点の調査では、70歳を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人であり、うち約半数の127万人のうち後継者が未定とされる²。他方で、帝国データバンク（以下、TDB）の調査に基づく中小企業庁の報告では事業承継後、3年目以降からは売上高成長率が同業種平均を上回ることが示唆されている³。

事業承継は中小企業にとって重要な課題であり、近年では中小企業の事業承継およびM&Aのマッチングサービスが提供されている⁴。また学術的には、特に経営者の交代が企業パフォーマンスに与える影響について、多くの研究が行われている。既存の研究では、後継者の選定プロセスや承継後の経営戦略の変化に焦点を当てており、経営者交代後のパフォーマンス向上や戦略的な在り方が検討されている。一例として（安田、許 2005）は、事業承継が企業のパフォーマンスに与える影響を明らかにし、後継者の年齢や学歴が企業の成長に与える影響を強調している。

しかし、既存の研究では、事業承継が企業の取引先関係にどのような影響を与えるかという視点はほとんど扱われていない。中小企業の事業承継におけるサブ

¹ 兼一橋大学大学院経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター（TDB-CAREE）客員研究員、政策研究大学院大学客員研究員、文部科学省科学技術・学術政策研究所客員研究官、立命館大学デザイン科学研究センター客員研究員。当該研究の実施にあたっては、一橋大学経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター（TDB-CAREE）からの支援を受けた。また、分析にあたっては石村遼汰氏の協力を得た。ここに謝意を示したい。

² 中小企業庁「中小企業・小規模事業者における M&A の現状と課題」、https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/hikitugigl/2019/191107hikitugigl03_1.pdf [2024.08.05 閲覧]

³ 中小企業庁「事業承継を知る」、https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/know_business_succession.html [2024.07.05 閲覧]

⁴ メ〜テレマッチング、<https://www.nagoyatv.com/matching/>, [2024.09.28 閲覧]

ライヤーおよびカスタマーとの取引関係の変化は、承継後の企業パフォーマンスに直接的な影響を与える可能性がある。本論では、事業承継によるサプライヤーおよびカスタマーの関係性の変化を、企業の取引データを用いて定量的に分析することで、この研究ギャップを埋めることを目指す。

2. 事業承継および取引関係に関する先行研究

中小企業における事業承継は、企業の存続と成長にとって極めて重要な課題である。(Sharma and Tewari 2021) は、中小企業が包括的な経済成長に寄与するためには、適切な承継計画を策定し、重要なポジションに適任者を配置することが必要であると強調する。しかしながら、そのプロセスや結果には地域や産業ごとに特有の要因が絡んでいる。既存の研究では、事業承継における成功の要因や、承継後の企業パフォーマンスへの影響に関する多くの示唆が得られている。

(堀越 2017) によれば、従来の事業承継に関する研究では、第一に、経営者が、何を、誰に対して、どうやって、承継していくのか、第二に、後継経営者による承継後のパフォーマンスに影響を与える要因について議論されているとする。(安田、許 2005) では、中小企業の事業承継前後のパフォーマンスの変化について推定している。承継時の企業規模が小さいほど、承継後の経過年数が長いほど、後継経営者の承継時の年齢が高いほど、また、高学歴の承継者ほど承継後の企業パフォーマンスは高くなるということを示している。(山野井 2006) では、経営者交代による企業戦略の変化に着目する。企業の代表者が交代することにより、事業の多角化が行われること、後継者が企業に属していた場合には、多角化の頻度は低くなることを示している。

事業承継においては、その後継者をどのように選定するかという課題がある。この場合、家族企業 (family firm) では家族の一員からその後継者を経営者として選択しようとする。家族経営の中小企業における事業承継が、取引先関係にどのような影響を与えるかについて、(Gaumer & Shaffer 2018) は、サプライヤーやカスタマーとの関係が企業のブランドエクイティや信用に大きな影響を与えると指摘する。後継者が取引先関係の維持に失敗すると、企業の成長や顧客満足度の低下につながり、特に事業承継後の初期段階において、経済的リスクが高まることを示している。また、事業承継後の家族経営における内部対立が企業の持続的

な成長を妨げるリスクがあることも指摘されている (Yaakop & Othman 2023)。

事業承継における承継計画の重要性は国際的な文脈でも指摘されている。Wei (2017) は、台湾の中小企業において、20 年以上存続する企業はわずか 21% から 23% にとどまることを指摘し、承継計画の欠如が企業の長期的な存続に与える悪影響を示唆し、効果的な事業承継計画と事業転換が必要であるとする。ナイジェリアにおける家族経営の中小企業に関する研究も、事業承継の成功要因に焦点を当てている。Agbim (2019) は、事業承継計画の特徴、現職者や後継者の特性が承継後の企業パフォーマンスに与える影響を分析し、成功する承継に継続的な計画と後継者の育成が不可欠であることを明らかにしている。(Garg and Weele 2012) は、南アフリカの製造業における中小企業の事業承継計画を調査し、承継計画の不備が業績の低下や企業崩壊のリスクを高めていることを示している。一方で、(Ukairo et al. 2021) は、ナイジェリア南東部における中小企業において、競争力と成長を促進するためには、技術革新や競争インテリジェンスを取り入れた効果的な事業承継管理が不可欠であると結論づける。また中国における研究でも、中小企業の発展において承継計画が欠如していることが企業の成長を阻害していると報告されている (Wang and Kondo 2018)。このような事業承継の課題は他の地域でも共通しており、(Pandiyan and Jayalashmi 2016) では、企業内でのリーダーシップ育成が不足している場合、事業承継のプロセスが企業業績に悪影響を与えることが示されている。(Koranga et al. 2021) も、ガーナにおける中小企業において、事業承継が効果的に行われない場合、企業の存続に重大なリスクが生じることを強調している。特に、後継者が決定されないまま危機的な状況に陥ると、企業の持続可能性に大きな影響が及ぶとされる。

これらの研究からは、中小企業における事業承継の成功は、後継者選定のプロセスや承継計画の質に大きく依存していることがわかる。特に、リーダーシップの育成や承継計画の策定が不足している場合、企業の成長が阻害されるリスクが高まる。また、家族経営企業においては、内部対立や後継者の責任受容が大きく寄与する。

事業承継が取引関係に果たす役割についても、プラスおよびマイナスの側面からの研究が行われている。Lewin (2009) は、サプライヤーが減少した場合、取引先である企業は品質や価値の低下を経験し、顧客満足度とロイヤルティが低下することを明らかにしている。この視点は、事業承継後の取引先関係が企業パ

パフォーマンスに与える影響の解明に有用である。また Heikkilä et al. (2018) は、事業承継が企業の成長に与える影響について、承継前後の財務パフォーマンスに着目し、企業の取引ネットワークの変化が重要なファクターであることを示唆している。取引ネットワークの強化や多様化が、企業の持続的成長を支える重要な要素であるとする。

これらの既存研究からは、中小企業の事業承継がサプライヤーや顧客との関係性に与える影響は、企業パフォーマンスに直結する重要な要素であると推察出来る。このため、日本の中小企業における事業承継後の取引関係の変化を定量的に分析することは新たな示唆を与える可能性がある。本研究は、この研究ギャップを埋めるべく、企業の取引データを活用し、事業承継がサプライチェーンにどのような影響を与えるかを明らかにすることを目指す。

3. データセット

本論では、一橋大学経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター (TDB-CAREE)⁵ に提供されている、TDB 社の企業信用調査データベース (COSMOS1;CCR)、企業概要データベース (COSMOS 2) および企業の取引データを用いて分析を行う。これらのデータには、未上場企業を含めた、長期に渡る企業の個票データが含まれている。これらを年ごとに接合することで、パネルデータ (企業単位で年ごとに複数の属性が含まれたデータ) を作成し分析を行った。また中小企業に当てはまるか否かについて、資本金が1000万円を越えるか否かで判断を行った。

分析にあたっては、事業承継が行われたか否かを CCR データおよび COSMOS 2 データに基づき次の方法で特定した。これらのデータベースには、TDB 社による調査年 t ごとに代表者の年齢 k が集録されている。翌年 $t+1$ の調査時に代表者の年齢が $k+1$ 以外の場合、何かしらの理由で代表者が交代したものと見做す。これにより、代表者の交代および事業承継が行われたと判断した。

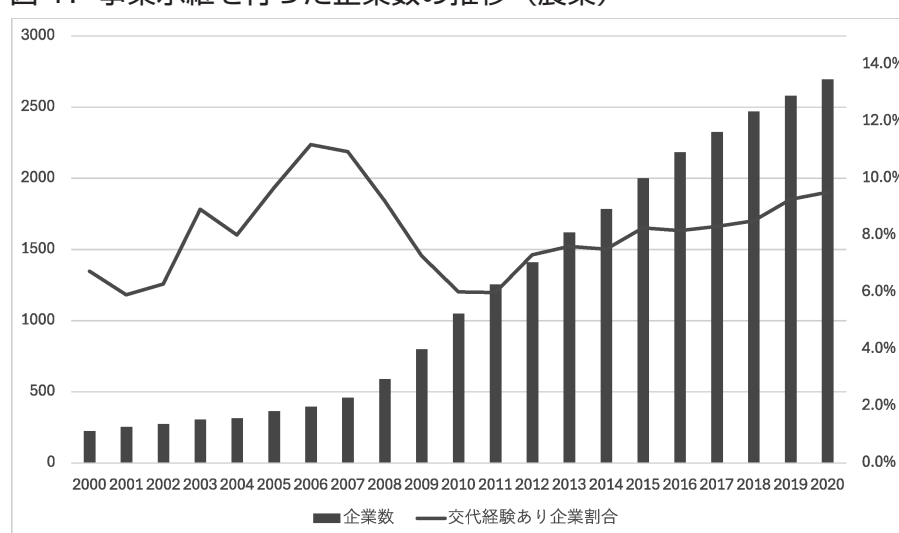
⁵ 一橋大学経済学研究科 帝国データバンク企業・経済高度実証研究センター、
<https://www7.econ.hit-u.ac.jp/tdb-caree/> [2024.09.01 閲覧]

4. 産業ごとの企業の存続状況

TDB 社が提供する TDB 産業分類表⁶のうち、大分類の農業、小売業および製造業ごとの、企業の事業承継の状況を明らかにする。

図 1. は、農業における 2000 年から 2020 年までの企業数と、代表者の交代が行われた企業の累積の割合を示している。2000 年に採録されている企業数は 223 社であり、うち、15 社が事業承継を行っている。企業全体に対する事業承継の経験率は 9 % 前後で推移し、2020 年に採録された 2,695 社のうち、256 社が事業承継を経験している⁷。

図 1. 事業承継を行った企業数の推移（農業）



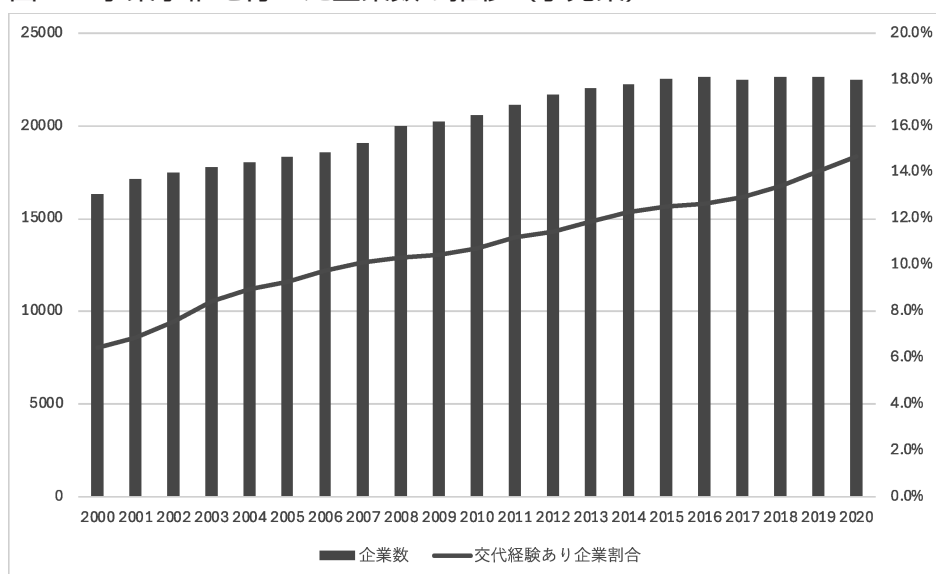
出典：TDB COSMOS 1 データ

図 2. は、小売業における 2000 年から 2020 年までの企業数と、代表者の交代が行われた企業の累積の割合を示している。2000 年に採録されている企業数は 16,309 社であり、うち、1,048 社が事業承継を行っており、全体の 6.4%である。企業全体に対する事業承継の経験率は 10 % 前後で推移し、2020 年に採録された 22,742 社のうち、3,300 社が事業承継を経験している。

⁶ TDB 産業分類表、<https://www.tdb.co.jp/lineup/pdf/tic.pdf> [2024.09.01 閲覧]

⁷ 帝国データバンクを出所とする企業データの場合、他の企業の信用調査対象となった企業が新たに企業データベースに採録されるため、企業数は年を経るごとに増加することを留意する必要がある。

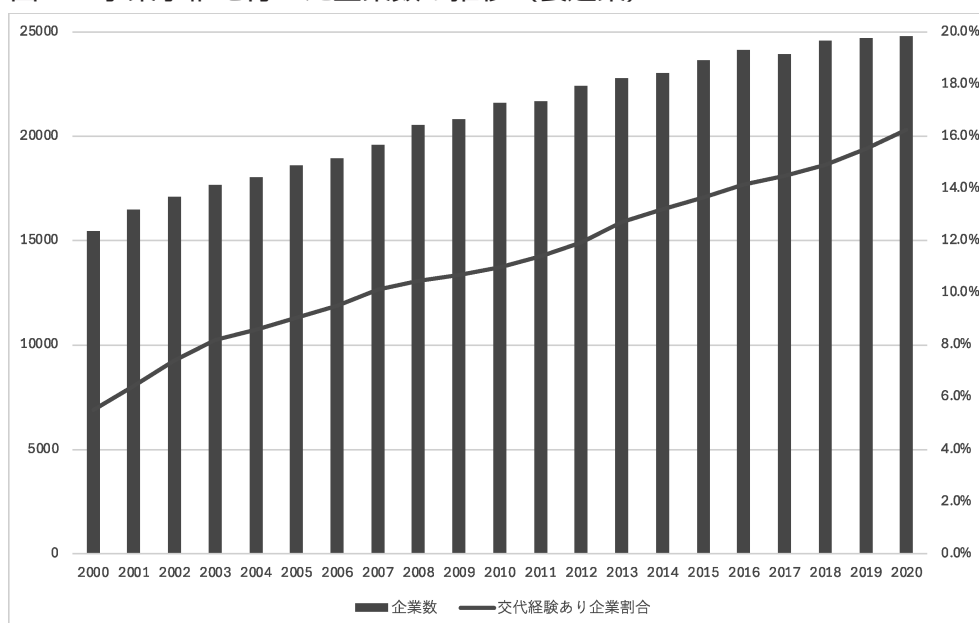
図 2. 事業承継を行った企業数の推移（小売業）



出典：TDB COSMOS 1 データ

図 3. は小売業における 2000 年から 2020 年までの企業数と、代表者の交代が行われた企業の累積の割合を示している。2000 年に採録されている企業数は 15,462 社であり、うち、855 社が事業承継を行っており、全体の 5.5%である。企業全体に対する事業承継の経験率は年を経るごとに上昇し、2020 年に採録された 24,780 社のうち、4,031 社（全体の 16.3%）が事業承継を経験している。

図 3. 事業承継を行った企業数の推移（製造業）



出典：TDB COSMOS 1 データ

このように、いずれの産業においても事業承継を行った企業の割合は増加傾向にあることが確認出来る。

5. 代表者交代の効果

それでは、事業承継は中小企業にどのような効果を及ぼすのであろうか。ここでは、TDB データベースより取得出来る従業員数、売上高（単位：万円）、サプライヤー数、カスタマー数、2 次のカスタマー数、2 次のサプライヤー数ごとに、代表者の交代がどのような効果をもたらしうるかを推定した。ここでは、代表者交代年を t 年として、交代前までの $t-5$ 年から $t-1$ 年までの各指標の平均値と、交代後の t 年から $t+4$ 年までの各指標の平均値を比較し、 t 検定を行うことで、こうした交代がどのような影響を及ぼしたかを推定した。このとき、サプライヤー数およびカスタマー数は取引データベースを用いて、当該中小企業と直接的に取引を行う企業数を年ごとに導出した。また、2 次サプライヤー数は、これらサプライヤーとして関与する企業に、さらにサプライヤーとして関与する企業数を導出した。同様に、2 次カスタマー数は、当該中小企業にカスタマーとして関与する企業群に、さらにカスタマーとして関与する企業数を導出した。

表 1 に、農業における交代の効果の推定結果を示す。数値に変化は見受けられるものの、統計的に有意な差分を示しているものは、2010 年のサプライヤー数（2.13 から 2.82）の増加と、2005 年の売上高（79,853.33 から 98,660）の増加のみである。農業においては、代表者の交代が及ぼす効果は限定的であると示唆出来る。

表 1. 農業における代表者交代の効果

項目	年	平均_交代前	平均_交代後	t 値	P 値
従業員数	2005	21.00	30.73	-0.95	
	2010	6.53	10.71	-1.09	
	2015	15.85	16.62	-0.60	
売上高	2005	79,853.33	98,660	-2.96	**
	2010	20,661.54	22,743.59	-1.09	
	2015	88,752.08	115,993.06	-1.10	
サプライヤー数	2005	3.37	3.73	-1.31	
	2010	2.13	2.82	-2.46	**
	2015	3.83	4.09	-1.30	
カスタマー数	2005	1.93	2.20	-0.57	
	2010	2.36	2.77	-1.38	
	2015	3.98	3.97	0.03	
2 次サプライヤー数	2005	147.63	126.13	0.78	
	2010	118.71	190.40	-1.30	
	2015	114.28	127.03	-0.86	
2 次カスタマー数	2005	42.17	46.33	-1.11	
	2010	479.73	571.71	-0.87	
	2015	244.82	263.28	-0.68	

出所：TDB COSMOS 2 データベース、取引データベース

注. P 値欄に示すアスタリスク (*) のうち、*** は 1 %、** は 5 %、* は 10% で統計的に有意であることを示す。

表 2. に、先程と同じ条件にて、小売業における代表者交代の効果の推定結果を示す。2005 年前後においては、従業員数、売上高、サプライヤー数、カスタマー数、2 次カスタマー数において代表者の交代が統計的に有意な結果を示していることが確認出来る。その他も概ね、代表者の交代によりサプライヤー数やカスタマー数、従業員数などに増分の効果を有していることが類推できるものの、一方で、2 次のサプライヤー企業数は、2015 年においては減少の効果を有していることも確認出来る。

表 2. 小売業における代表者交代の効果

項目	年	平均_交代前	平均_交代後	t 値	P 値
従業員数	2005	6.86	7.46	-2.34	**
	2010	7.56	7.76	-0.69	
	2015	10.04	10.42	-1.76	*
売上高	2005	65,457.58	74,599.85	-2.68	***
	2010	65,130.58	62,207.83	1.40	
	2015	68,543.98	70,346.79	-0.79	
サプライヤー数	2005	2.92	3.12	-3.33	***
	2010	3.38	3.46	-1.28	
	2015	3.96	4.12	-2.69	***
カスタマー数	2005	3.80	4.21	-3.92	***
	2010	4.80	5.37	-4.87	***
	2015	5.64	5.99	-4.34	***
2 次サプライヤー数	2005	239.85	232.26	0.35	
	2010	247.11	238.37	0.47	
	2015	277.68	244.82	1.98	**
2 次カスタマー数	2005	249.52	353.10	-2.36	**
	2010	405.50	401.20	0.20	
	2015	434.37	421.80	0.81	

出所：TDB COSMOS 2 データベース、取引データベース

注. P 値欄に示すアスタリスク (*) のうち、*** は 1 %、** は 5 %、* は 10% で統計的に有意であることを示す。

表 3. に、先程と同じ条件にて、製造業における代表者交代の効果の推定結果を示す。売上高においては小売業同様、2005 年および 2015 年は差分に統計的な有意性があり、かつその平均値は増加していることが確認出来るが、これも同様に、2010 年においては減少していることが確認出来る。これは 2009 年前後の

リーマンショック、2011年3月に発生した東日本大震災など、マクロ的な経済ショックの影響を反映している可能性がある。

表 3. 製造業における代表者交代の効果

項目	年	平均_交代前	平均_交代後	t 値	P 値
従業員数	2005	17.96	18.49	-0.73	
	2010	14.99	14.33	1.01	
	2015	15.84	16.55	-2.20	**
売上高	2005	40,504.34	48,953.70	-3.02	***
	2010	41,271.34	37,888.51	2.59	***
	2015	39,729.21	42,365.58	-2.55	**
サプライヤー数	2005	2.73	3.08	-5.28	***
	2010	3.15	3.45	-5.01	***
	2015	3.52	3.75	-4.03	***
カスタマー数	2005	2.84	3.15	-5.01	***
	2010	3.37	3.65	-4.31	***
	2015	3.67	3.93	-4.58	***
2 次サプライヤー数	2005	189.69	196.02	-0.28	
	2010	175.28	181.02	-0.26	
	2015	252.64	246.62	0.44	
2 次カスタマー数	2005	305.88	328.68	-1.18	
	2010	428.37	430.07	-0.06	*
	2015	312.71	359.82	-1.03	

出所：TDB COSMOS 2 データベース、取引データベース

注. P 値欄に示すアスタリスク (*) のうち、*** は 1 %、** は 5 %、* は 10% で統計的に有意であることを示す。

6. おわりに

本論では、中小企業における事業承継について先行研究を踏まえたうえで、取引ネットワークの変化に着目し分析を行った。実証結果からは、第一に、事業承継を経た中小企業の割合はいずれの産業でも増加傾向にあること、第二に、事業承継を経ることで、サプライヤー数およびカスタマー数に変化が生じることを明らかにした。

本論の限界点として、第一に、事業承継の効果を厳密にはコントロール出来ないことが挙げられる。対処方法として、Staggered DID 法などを用いて、事業承継の効果を推定する必要がある、こうした分析については今後別稿にてとりまとめる予定である。第二に、事業承継において企業の形態をそのまま維持するのではなく、M&A などを活用する可能性があることが挙げられる。こうした分析についてもすでにデータを収集済みであり、こちらについても今後公表予定である。また、事業承継を行った企業群へのサーベイ調査と、企業データベースの接合により、どのような要件が事業承継に繋がったかの解析も今後予定している。

中小企業の事業承継は実務上も重要なテーマであり、さらなる学術的な分析に基づくエビデンスの創出が、中小企業の政策立案においても必要不可欠である。こうした分析が、中小企業の事業承継に係る諸問題に寄与することを願う。

参考文献

- Agbim, K. C. (2019). Determining the contributory factors to successful succession and post-succession performance of family-owned SMEs in South Eastern Nigeria. *International Entrepreneurship Review*. DOI: 10.15678/ier.2019.0502.04
- Korang, V., Golly, M., & Osman, O. M. (2021). Evaluating the Influence of Succession Planning on the Growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Ahafo, Bono and Bono East Regions of Ghana. *Open Journal of Business Management*. DOI: 10.4236/ojbm.2021.96172
- Pandiyan, A., & Jayalashmi, P. (2016). Succession Management at a Manufacturing Company in Chennai-An Empirical Study. *The Business Review*. DOI: 10.23837/TBR/2016/V4/N1/112770

- Wang, Y., & Kondoh, T. (2018). A Study on Business Succession in Small and Medium-Sized Chinese Enterprises. *Journal of Modern Business and Economics*. DOI: 10.17265/1537-1506/2018.10.004
- Yaakop, S. N., & Othman, N. (2023). Family Business Succession Plan for Bumiputera-Owned Small and Medium Enterprises: A Review. *Sains Humanika*. DOI: 10.11113/sh.v15n3.2053
- Gaumer, C., & Shaffer, K. J. (2018). Family business succession: impact on supplier relations and customer management. *Human Resource Management International Digest*. DOI: 10.1108/HRMID-05-2018-0104
- Garg, A., & Weele, E. V. (2012). Succession Planning and Its Impact on the Performance of Small Micro Medium Enterprises within the Manufacturing Sector in Johannesburg. *International Journal of Business Management*. DOI: 10.5539/IJBM.V7N9P96
- Ukairo, A. K., Igwesi, C. G., & Ijeh, M. C. (2021). Effect of Succession Management on Sustainability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in South East Nigeria. *European Journal of Management and Marketing Studies*. DOI: 10.46827/EJMMS.V6I3.1112
- Lewin, J. (2009). Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize?. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 283-290. DOI: 10.1016/J.INDMARMAN.2007.11.005
- Sharma, A., & Tewari, P. (2021). Importance of Succession Planning in Empowering SMEs For Inclusive Growth. *Routledge*. DOI: 10.1201/9781003083870-15
- 堀越昌和. (2017). わが国における中小企業の事業承継研究の現状と課題., 事業承継、6、pp.44-57.
- 安田武彦、許伸江 (2005) 事業承継と承継後の中小企業のパフォーマンス, RIETI Discussion Paper, 05-J-018,
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/05040002.html>
- 山野井順一 (2006) 「中小企業における経営者交代と戦略変更の関係－後継者の組織社会化の影響－」『日本経営学会誌』、第 16 号、pp.43-55